



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 석사학위 논문

고용 불안정성이 혁신행동에 미치는

영향:

서번트 리더십으로 조절된 심리적 욕구 만족

매개효과를 중심으로

(The effects of Servant leadership on

Innovative activities :

The Mediating Effect of Psychological need  
Satisfaction and Moderating Effect of Servant  
leadership)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

이 승 원

고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는

영향:

서번트 리더십으로 조절된 심리적 욕구

만족 매개효과를 중심으로

지도교수 김 병 직

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

이 승 원

이승원의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 이주일 (인)

심사위원 김해룡 (인)

심사위원 김병직 (인)

울산대학교 일반대학원

HRD건설경영학 전공

## 국 문 초 록

# 고용 불안정성이 혁신행동에 미치는 영향: 서번트 리더십으로 조절된 심리적 욕구 만족 매개효과를 중심으로

이승원(울산대학교 대학원 HRD컨설팅학과 석사과정)

김병직(울산대학교 대학원 HRD컨설팅학과 교수)

---

### 요약

---

2018년 대한민국 비정규직 비율은 20.62%로 OECD 평균 11.24%로 2배 높은 비율을 가지고 있다. 정리해고, 명예퇴직, 계약직 제도와 같은 등은 방법으로 고용 불안정성이 증가하고 있다. 고용 불안정성이 증가하여도 혁신행동은 우리 사회의 발전을 위해 꼭 필요하다. 이에 본 연구는 고용 불안정성 상황 속에서 혁신행동이 저해 되겠지만 이를 완화시킬 수 있는 요인으로 서번트 리더십을 통해 심리적 욕구 만족의 변화와 혁신 행동에 미치는 긍정적 영향을 확장시키기 위한 행위가 될 수 있음을 밝히고자 하였다.

연구가설 검증을 위해 본 연구에서는 현재 한국에 있는 다양한 형태, 크기를 지닌 기업들에 근무 중인 근로자들이 세 시점에 걸쳐 수집된 700부의 설문지 중 미완성 등의 불성실한 답변을 제외하고 총 354부의 자료를 활용하였다. 수집된 데이터의 신뢰성과 유효성은 SPSS 23.0와 AMOS 22.0에 의해 검증되었다.

연구결과 고용 불안정성은 심리적 욕구 만족에 부(-)의 영향을 미치고, 심리적 욕구 만족은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 심리적 욕구 만족은 고용 불안정성이 서번트 리더십에 미치는 영향을 불완전매개 역할을 하는 것을 확인하였다. 또한 서번트 리더십은 고용불안정성과 심리적 욕구 만족 간의 관계를 조절하는 것을 확인하였다.

본 연구는 고용불안정성과 혁신행동 사이에서 심리적 욕구 만족의 매개효과와 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족에서 서번트 리더십의 조절효과를 실증적으로 구명하였다는 점에서 이론적 시사점을 가진다. 또한 서번트 리더십의 필요성을 실증하였다는 점에서 실무적 함의점이 존재한다.

---

주제어: 고용 불안정성, 심리적 욕구 만족, 서번트 리더십, 혁신 행동

---

## 목 차

제1장 서론 .....	1
제2장 이론 및 가설 .....	6
제1절 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족 .....	6
제2절 심리적 욕구 만족과 혁신 행동 .....	7
제3절 심리적 욕구 만족의 매개 효과 .....	8
제4절 서번트 리더십의 조절효과 .....	9
제3장 연구 방법 .....	11
제1절 연구 모형 .....	11
제2절 연구 대상 .....	12
제3절 측정 도구 .....	13
1. 고용 불안정성 .....	13
2. 심리적 욕구 만족 .....	14
3. 서번트 리더십 .....	15
4. 혁신 행동 .....	15
5. 통제 변수 .....	16
6. 설문지 구성 .....	16
제4장 실증 분석 .....	17
제1절 분석방법 .....	17
1. 신뢰도 측정 .....	17
2. 타당성 검증 .....	18
3. 상관관계 분석 .....	19
제2절 구조 모형 검증 .....	20

1. 고용 불안정성과 혁신행동, 심리적 욕구 만족의 관계 .....	21
2. 최종모형의 간접효과 유의성 분석 .....	22
3. 서번트 리더십의 조절효과 .....	23
4. 가설 검증결과 요약 .....	24
<b>제5장 결론 .....</b>	<b>25</b>
제1절 연구 요약 .....	25
제2절 이론적 및 실무적 시사점 .....	26
1. 이론적 시사점 .....	26
2. 실무적 시사점 .....	27
3. 한계점 및 향후 연구방향 .....	28
참고문헌 .....	29

## 표 목 차

<표 1>	가설 내용 요약 .....	10
<표 2>	응답자의 일반적 특성 .....	12
<표 3>	설문지 구성 .....	16
<표 4>	변수의 신뢰도 검증 결과 .....	17
<표 5>	카이자승( $X^2$ ) 차이 검증 결과 .....	18
<표 6>	주요 변인의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과 .....	19
<표 7>	대안 모형의 적합도 비교 .....	20
<표 8>	대안 모형의 적합도 비교 .....	22
<표 9>	가설 검증 결과의 요약 .....	24



## 그림 목 차

<그림 1>	연구 모형 .....	11
<그림 2>	연구 모형 .....	20
<그림 3>	대안 모형 .....	20
<그림 4>	대안 모형의 적합도 비교 .....	21
<그림 5>	서번트 리더십 조절효과(고용불안-심리적 욕구 만족) ..	23

## 제1장 서론

2008 ~ 2017년까지 이명박 정부와 박근혜 정부의 친 기업 노동정책은 대한민국은 경제성장을 위해 생존과 경쟁력 강화 수단으로 기업들은 다운 사이징, 합병, 구조조정, 아웃소싱 등으로 비정규직 일자리를 다수 양산해 왔다. 이러한 비정규직 근로자는 고용 불안정성과 불합리한 처우를 받아 왔다. 2017년 8월 기준으로 비정규직 규모는 민간과 공공을 합하여 645만 2천명으로 전체 임금근로자의 32.9%에 달한다(통계청, 2019).

2017년 문재인 정부 출범이후 국정과제 1호 공약으로 추진한 공공부문 비정규직 정규직 전환 정책에 따라 2019년 기준 공공부문 비정규직 근로자 19만3000여명이 정규직으로 전환됐음에도 불구하고, 2018년 대한민국 비정규직 비율은 20.62%로 OECD 평균 11.24%로 2배 높은 비율을 가지고 있다(통계청, 2019).

정리해고, 명예퇴직, 계약직 제도와 같은 등은 방법으로 정규직 근로자의 비율을 감소시키고 비정규직 근로자들의 비율이 증가시키게 되었다. 이러한 현상은 조직구성원들의 고용 불안정성을 증가시킨다. 고용 불안정성이란 사회 고용이 안정되지 않은 상태를 말하며, 구직자들은 일자리를 찾기 어렵고 일자리를 가진 사람들 역시 언제 일자리를 잃게 될지 몰라 두려워하는 상태를 말한다(Ashfor & Lee 2015; Manski & Straub 2000;). 고용 불안정성은 심각한 직업 스트레스 요인으로 기능함으로써 조직 내 다양한 성과 변인들에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 예를 들어 고용 불안직무만족, 조직몰입, 동일시, 창의성, 직무성과, 혁신행동 등에 악영향을 미친다고 알려져 왔다(Barling, Dupre, & Hepburn, 1998; De Witte, 2000; Elloen & Natti, 2015; Greenhalgh, & Rosenblatt, 2010; Shoss, 2017; , Elloen, N & Natti, j. 2015; Selenko & Kinnunen 2013; Piccoli & De Witte, H. 2015; Wang, Lu, & Siu, 2015).

선행연구들에서 고용 불안정성이 창의성 및 혁신행동에 미치는 영향력에 대해 밝혀왔지만, 그것들이 충분히 설명하지 못한 측면들이 여전히 존재한다. 첫째, 선행 연구들에서 고용 불안정성-혁신 행동 관계의 작동 기제들에 대해 보고해 왔지만, 그 연구들은 인간의 기본적 심리욕구 만족에 대해서는 충분한 주의를 기울이지 않았다. 예를 들어 고용 불안정성은 직무스트레스를 매개해서(Shoss, 2017; Piccoli & De Witte, 2015, Wang, Lu, & Siu, 2015) 창의성을 떨어뜨리고, 혁신행동을 줄인다고 밝혀왔다. 하지만 기본 심리욕구 만족은 인간이 지닌 본질적인 필요를 반영하는 중요한 개념이다. 직업이라는 것은 개인의 삶에서 가장 본질적인 영역이고 그러한 본질적인 영역을 다루는 고용 불안정성은 인간의 기본적인 심리욕구 만족에 직접적인 영향을 줄 수밖에 없다(Mindy K. Shoss, 2017; Piccoli, B & Witte, H. 2015; Van Vuuren & De Witte, H. 2016). 그래서 고용 불안정성이 기본 심리 욕구 만족에 미치는 영향을 탐색하는 연구는 반드시 필요하다.

둘째 선행연구들은 고용 불안정성이 조직구성원들의 인식, 태도, 행동 등에 영향을 미치는 과정을 조절하는 다양한 변인들을 밝혀왔지만 리더십의 중요성에 대해서는 충분한 주의를 기울이지 않았다. 비록 기존의 연구들이 직업과 관련된 성취에 대한 자부심, 감정 지능, 조직 커뮤니케이션, 조직 정의, 상사의 사회적 지원, 직업 통제, 직업 자기 효과성, 경제적 취약성 등 고용 불안의 영향을 완화하는 다양한 요인들을 밝혀왔지만(Mindy K. Shoss, 2017; Piccoli, B & Witte, H. 2015; Van Vuuren & De Witte, H. 2016), 리더십의 조절 작용을 조사한 연구는 많지 않다. 리더십이 종업원의 태도와 행동에 커다란 영향을 미치는 것은 물론 조직 자체를 대표하는 주체로 간주되고 있다는 점을 감안하여(Mindy K. Shoss, 2017; Piccoli, B & Witte, H. 2015; Van Vuuren & De Witte, H. 2016) 리더십의 조절 효과에 대한 연구는 반드시 필요하다

셋째 방법론적 관점에서 고용 불안정성이 창의성에 대한 영향을 횡단 연구를 많이 활용하고 있다. 횡단 연구의 자료들은 동일시점, 동일방법이

라는 편익에 영향을 받는다는 한계가 있다.

위에서 언급한 선행연구들의 한계점들을 보완하기 위해서 본 연구에서는 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족을 매개로 혁신행동을 증가시킬 것임을 밝힐 것이다. 이에 더해 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족에 미치는 영향력은 서번트 리더십에 의해 조절될 것이라는 것을 제안한다. 기본 심리 욕구 만족이란 어떤 활동이 우리의 심적 욕구와 관련이 되면 우리는 흥미를 느끼고, 또한 어떤 활동이 우리의 심리적 욕구를 충족시키면 우리는 그 활동에 대해 즐거움을 느낀다(Parris & Welty Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011). 이 기본 심리 욕구 만족은 3가지의 하위요인 자율성, 유능성, 관계성으로 이루어졌다고 알려져 있다. 기본 심리 욕구 만족이 부족할 경우 직무 만족, 조직 몰입, 조직 동일시에 부정적인 영향을 미친다고 알려져 있다(Hofmam & Weiss, 1987; Kaplan & Norton, 2000; Krycak & Marszalek, 2012).

한편 고용 불안정성은 구성원들의 자율성, 유능성, 관계성을 감소시킬 것이다. 예를 들어 고용 불안정성을 느끼는 구성원은 자신의 구조조정에 대한 두려움, 불안 등으로 자신의 직무를 자율적으로 수행하기 어려울 것이다(Mindy K. Shoss, 2017; Piccoli, B & Witte, H. 2015; Van Vuuren & De Witte, H. 2016). 또한 고용 불안정성을 느끼는 개인은 자신이 조직 내에서 유능하지 못하다고 인식할 것이다(Wang, H, Lu C & Siu O. 2015; Mindy K. Shoss, 2017; Piccoli, B & De Witte, H. 2015). 마지막으로 고용 불안정성을 경험하는 개인은 자신이 조직과 그 구성원들로부터 받아들여지지 못하고 버려지게 될 것이라고 느낄 것이다. 결국 고용 불안정성은 기본 심리 욕구 만족을 떨어뜨리는 결과를 가져오게 된다. 그리고 기본 심리 욕구 만족은 혁신행동에 영향을 미칠 것이다(Mindy K. Shoss. 2017; Piccoli, B & De Witte H. 2015).

기본 심리 욕구가 충족된 구성원들은 직무를 수행하는 과정에서 다양한 긍정적인 정서를 경험하게 될 것이다. 이는 구성원들의 혁신행동을 높이는 요인으로 작용한다고 알려져 있다(Amable, 1988). 혁신행동이란

Becker & Whisler(1967)와 Daft(1978)은 혁신을 ‘새로운 아이디어나 행동의 채택으로 새로운 아이디어의 최초 또는 조기 사용’으로 정의하였고(Becker & Whisler, 1967; Daft, 1978), Downs & Mohr(1977)은 혁신 연구의 이론화 정립의 문제점을 지적하는 그의 논문에서 혁신을 ‘채택하는 조직에 새로운 수단이나 결과의 채택’이라는 광의의 전통적 정의를 따르고 있다(Downs & Mohr, 1977). 혁신행동을 통해 구성원들이 일을 하는 과정에서 긍정적인 정서를 느끼게 되면, 확장 및 구축가설에 의해 개인의 인지능력은 유연해지고 확장된다. 이를 통해 결국 개인의 창의성 및 혁신행동은 높아지게 된다(Mindy K. Shoss. 2017; Piccoli, B & De Witte H. 2015). 대부분의 학자들은 창의성과 혁신이 서로 구별되는 개념이라는 것에서는 인식을 같이한다. Amabile(1988)은 창의성은 주로 개인의 아이디어를 도출과 관계된 것이지만 혁신행동은 이러한 아이디어를 제안으로부터 실행에 이르는 전 과정을 포괄하고 있다(Amabile, 1988).

한편 고용 불안정성이 구성원의 기본 심리 욕구 만족을 떨어뜨릴 것이라는 주장은 타당하지만, 모든 사람 및 모든 상황에서 그렇게 작동된다는 주장은 다소 순진하다. 고용 불안정성을 경험하더라도 그 개인이 어떠한 성격 특성 혹은 환경의 차이에 따라 고용 불안정성에 영향을 달라질 것이기 때문이다. 특히 본 논문에서는 리더십의 중요성을 고려하여 리더십의 조절효과를 살펴볼 것인데, 여러 리더십의 형태들 중에서 서번트 리더십의 초점을 맞출 것이다. 서번트 리더십은 조직구성원의 인간존중과 섬김의 정신으로 조직의 목표달성에 기여하는 리더십이다(Bass, 1990; Boyer, 1999; Sims, 1997). 서번트 리더십은 리더와 구성원 인터페이스에 초점을 맞추며 최근의 경향에 알맞은 공유 및 관계형 관점의 리더십으로써 리더십 연구원들의 주목을 끌고 있다(Parris & Welty Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011). 서번트 리더십에 대한 기존의 선행연구들은, 서번트 리더십과 직업 만족도(Barbuto & Wheeler, 2006; Mayer, Bardes & Piccolo, 2008), 조직 헌신(Liden et al., 2008), 구성원 결근 및 이직 의도(Hunter, 2013), 창의적 행동(Neubert & Roberts,

2008), 조직시민행동(OCBs)(Ehrhart, 2004; Hu & Liden, 2011; Schaubrock, Lam, & Peng, 2011)과 같은 관계성을 밝혀냈다.

서번트 리더십은 고용 불안정성의 부정적인 효과들을 완화시킬 것이다. 예를 들어 조직구성원이 고용 불안정성을 느끼고 있다고 하더라도 그의 리더가 높은 수준의 서번트 리더십을 발휘하고 있다면 리더는 그 구성원이 고용 불안정성으로 느끼는 불안과 두려움들을 충분히 경청하고 공감하며 해소할 수 있게 도와줄 것이다. 그러면 고용 불안정성이 기본 심리 욕구 만족을 악화시키는 효과를 완화될 것이다. 이와 반대로 리더의 서번트 리더십 수준이 낮으면 그 구성원은 자신의 불안과 두려움을 적절하게 다루기 어려울 지기 때문에 고용 불안정성으로 인한 기본 심리 욕구 만족의 손상이 더 커질 수 있다(Daft, 2008; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008; Polleys, 2002; Stone, 2004).

종합해보면, 본 논문에서는 고용 불안정성이 기본 심리 욕구 만족을 매개로 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 밝힐 것이다. 또한 서번트 리더십이 그 과정에서 조절변인으로 작동한다는 것 또한 연구할 것이다. 본 연구의 함의점은 다음과 같다. 첫째 고용 불안정성이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 기본심리욕구만족의 매개효과를 규명할 것이다. 둘째 고용 불안정성의 부정적 효과 서번트 리더십으로 조절됨을 규명할 것이다. 이를 위하여 700명의 참여자를 대상으로, 1차, 2차, 3차에 걸쳐 수집한 자료를 바탕으로 실증적으로 뒷받침할 것이다.

## 제2장 이론 및 가설

### 제1절 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족

본 연구에서는 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족에 부정적 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 고용 불안정성이란 사회 고용이 안정되지 않은 상태를 말하며, 구직자들은 일자리를 찾기 어렵고 일자리를 가진 사람들도 역시 언제 잃게 될지 몰라 두려워하는 상태를 말한다. 또한 고용 불안이 심각한 직업 스트레스 요인으로 기능함으로써 다양한 직원 및 조직의 결과에 중대한 영향을 미친다는 연구들이 있다(Kim and Kim, 2020; Barling & Hepburn, 1998; Witte, H. 2000; Elloen & Natti, 2015; Greenhalgh & Rosenblatt 2010). 고용 불안정성에 대한 선행 연구들을 살펴보면 다수 연구들이 고용 불안에 인해 조직 구성원의 심리적 정서적 영향에 대해 실증했다. 고용 불안정성은 직원의 통제 가능성, 예측 가능성을 감소시키고 인지된 위협과 손실을 증가시킴으로써 심각한 심리적 불만족이 발생한다고 알려져 있다(Barling 2015; Chen 2008; Chiang, T.2005; Witte, H. 1999).

한편, 심리적 욕구 만족이란 개념은 Deci와 Ryan(2000)의 ‘자기결정이론’에 바탕을 둔 개념으로, 자기결정이론에서는 자율성, 유능감, 관계성의 세 가지를 인간의 기본 심리적 욕구라고 주장한다. 자율성은 자기 의지를 가지고 행동하는 정도를 뜻하는 것으로, 통합된 자기감, 즉 자신의 진정한 관심과 가치관에 따라 행동하는 것을 말하고(한소영, 2010), 유능감은 사회적 환경과의 지속적인 상호작용에서 효율적인 것을 느끼고 자신의 능력을 실행하고 표현하는 기회를 경험하는 것으로, 습득된 기술이나 능력이 아니라 행동에서의 자신감과 효능감을 느끼는 것을 말하며, 관계성은 타인과 연결되어 있고, 다인을 돌보고 돌봄 받는 느낌을 일컫는다

(Ryan, 1995). 이러한 기본 심리적 욕구가 충족될수록 개인의 자기결정성이 증가하고 내재적 동기가 유발되어 개인은 심리적 만족감과 삶의 만족감을 누리게 된다고 가정한다(한소영, 신희천, 2010; Deci & Ryan, 2000). 이처럼 개인이 고용 불안정성을 느끼면 심리적 욕구 만족에 어떻게 영향을 미치는 지에 대해서 밝혀보고자 한다. 고용 불안정성 상태에서 조직 구성원은 자율성, 유능성, 관계성 등 기본적인 심리적 욕구 만족에 부정적인 영향을 받게 된다(한소영, 신희천, 2010; Deci & Ryan, 2000). 이상에서 살펴본 선행연구 결과에 의하면 고용 불안정성이 조직 구성원에게 자신의 능력이 부족하다고 느껴 조직에 의해 자신이 무가치하다고 느끼기 때문에 불안과 걱정이 증가한다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 고용 불안정성의 부정적인 영향력이 심리적 욕구 만족을 떨어뜨릴 것이라고 제안한다.

**가설 1. 고용 불안정성은 심리적 욕구 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**

## 제2절 심리적 욕구 만족과 혁신 행동

본 연구에서는 심리적 욕구 만족이 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 심리적 욕구 만족에는 다양한 요인들이 존재하는데, 특히 어떤 활동이 우리의 심적 욕구와 관련이 되면 우리는 흥미를 느끼고, 또한 어떤 활동이 우리의 심리적 욕구를 충족시키면 우리는 그 활동에 대해 즐거움을 느낀다(Parris & Welty Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011). 심리적 욕구 만족이 높은 조직의 구성원은 직무만족, 조직몰입, 조직 동일시에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있고(Kaplan & Norton, 2000). 조직 구성원 간의 의견 불일치 등의 부정적 결과에 대해서 걱정하지 않기 때문에 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 것에 긍정적인 영향을 준다고 제시하였다(May, Gilson, & Harter, 2004).



Schulte, Cohen & Klein, 2012). 선행연구들을 살펴보면 개인의 창의성 및 창의적 행동은 혁신행동을 실행하는 주요원인데 창의성 부재 및 창의적 행동을 실행하지 않는 혁신행동은 새로운 기술 및 아이디어 확보를 위한 긍정적 역할에 어려움이 있기 때문이다.(Scott & Bruce, 1994) Amabile과 Grysiewicz(1987)는 리더의 격려와 인정을 개인의 창의적 성과와 관련된 직무 환경적 요소를 지적하였고(Amabile Grysiewicz, 1987; Burnside, 1990), Burnside(1998)는 상사의 긍정적 격려와 지원이 권위적이고 통제적인 상사보다 창의적 성과를 높이는 분위기를 조정하게 되고 이는 구성원의 창의적 행동반응과 성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다(Burnside, 1998). 이와 같이 심리적 욕구 만족이 혁신행동을 촉진시키고 조직 구성원의 혁신을 지원한다. 통제 결정하는 중요한 역할을 가지고 있기 때문에 심리적 욕구 만족이 조직 구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 2. 심리적 욕구 만족은 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.**

### **제3절 심리적 욕구 만족의 매개효과**

이상에서 서술한 것과 같이 고용 불안정성, 심리적 욕구 만족, 혁신행동에 대해 연결해보면, 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족에 영향을 미칠 것이라고 알려져 있고, 심리적 욕구 만족은 혁신행동에 영향을 미칠 것이라고 알려져 있다. 이러한 관계를 종합해 봤을 때, 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족을 감소시키고, 이렇게 감소된 심리적 욕구 만족은 혁신행동을 감소시킬 것이라고 예측할 수 있다. 자기결정이론 관점에서 고용 불안정성은 심리적 욕구 만족을 감소시키고, 감소된 심리적 욕구 만족은 혁신행동에 부정적 영향을 미칠 것이다. 또한 인식-태도-행동 모델

에 비춰 보면 개인의 고용 불안정성이라는 독립변인을 인식하게 되면, 심리적 욕구 만족이라는 매개변인으로 연결되어, 혁신 행동이라는 종속 변인의 행동으로 나타나게 될 것이다.

**가설 3. 심리적 욕구 만족은 고용 불안정성과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.**

#### 제4절 서번트 리더십의 조절효과

위에서 설명한 것과 같이 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 점에 대해서는 매우 분명하다. 하지만 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족 간의 관계에서 영향을 미치는 다양한 변수들이 존재하기 때문에 이론적, 경험적 연관성이 항상 실제 조직에서 확립되는 것인 아니라고 생각한다. 이러한 다양한 변수들 중, 본 연구에서는 서번트 리더십이 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족에 미치는 부정적인 영향을 완화시켜주는 요인으로 작용할 수 있다고 제안한다.

서번트 리더십은 조직구성원의 인간존중과 섬김의 정신으로 조직의 목표달성에 기여하는 리더십이다(Bass, 1990; Boyer, 1999; Sims, 1997). 서번트 리더십은 리더와 구성원 인터페이스에 초점을 맞추며 최근의 경향에 알맞은 공유 및 관계형 관점의 리더십으로써 리더십 연구원들의 주목을 끌고 있다(Parris & Welty Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011). 서번트 리더십에 대한 기존의 선행연구들은, 서번트 리더십과 직업 만족도(Barbuto & Wheeler, 2006; Mayer, Bardes & Piccolo, 2008), 조직 헌신(Liden 2008), 구성원 결근 및 이직 의도(Hunter et al., 2013), 창의적 행동(Neubert & Roberts, 2008), 조직시민행동(OCBs)(Ehrhart, 2004; Hu & Liden, 2011; Schaubrock, Lam, & Peng, 2011)과 같은 관계성을 밝혀냈다.

이상에서의 논의를 종합해 보았을 때, 리더의 서번트 리더십은 조직 구

성원의 심리적 욕구 만족을 조절할 수 있을 것이다. 서번트 리더십은 고용 불안정성의 부정적인 효과들을 완화시킬 것이다. 예를 들어 조직구성원이 고용 불안정성을 느끼고 있다고 하더라도 그의 리더가 높은 수준의 서번트 리더십을 발휘하고 있다면 리더는 그 구성원이 고용 불안정성으로 느끼는 불안과 두려움들을 충분히 경청하고 공감하며 해소할 수 있게 도와줄 것이다. 그러면 고용 불안정성이 기본심리욕구만족을 악화시키는 효과를 완화될 것이다. 이와 반대로 리더의 서번트 리더십 수준이 낮으면 그 구성원은 자신의 불안과 두려움을 적절하게 다루기 어려울 지기 때문에 고용 불안정성으로 인한 기본심리욕구만족의 손상이 더 커질 수 있다.(Polleys, 2002; Stone 2004; Daft, 2008; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008). 이러한 긍정적인 감정들은 조직 구성원이 고용 불안정성에서 느끼는 심리적 욕구 만족의 부정적인 영향력을 완화시킬 수 있을 것이다. 반대로 리더가 서번트 리더십의 수준이 낮다면 고용 불안정성에서 느끼는 심리적 욕구 만족의 부정적인 영향력을 더 커질 것이다.

**가설 4. 서번트 리더십은 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족 관계에서 조절효과를 나타낼 것이다. 구체적으로 서번트 리더십은 고용불안정성과 심리적 욕구 만족에 미치는 양자의 관계에 부(-)의 관계를 약화시킬 것이다.**

**<표 1> 가설 내용 요약**

구 분	가설의 내용
가설 1	고용 불안정성은 심리적 욕구 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2	심리적 욕구 만족은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3	심리적 욕구 만족은 고용 불안정성이 서번트 리더십에 미치는 영향을 매개할 것이다.
가설 4	서번트 리더십은 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족에 미치는 영향을 조절할 것이다. 구체적으로 서번트 리더십은 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족에 미치는 양자의 관계에 부(-)의 관계를 약화시킬 것이다..

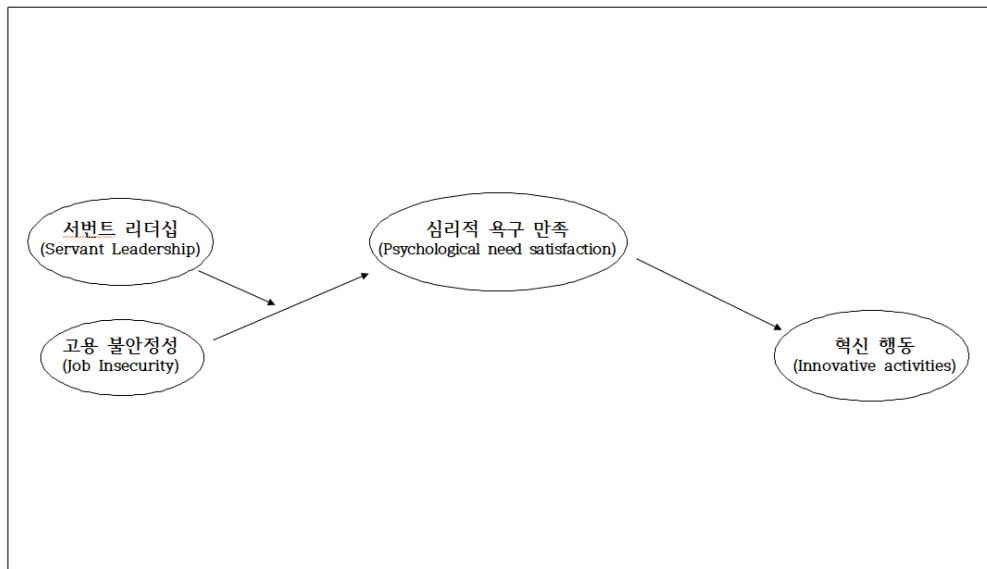
## 제3장 연구 방법

### 제1절 연구모형

본 연구에서는 고용 불안정성(Job Insecurity)이 혁신행동(Innovative activities)에 미치는 영향과 그 관계 속에서 심리적 욕구 만족(Psychological need satisfaction)의 매개효과를 실증적으로 규명하고자 하였다. 또한, 고용 불안정성이 혁신행동에 미치는 영향력이 리더의 서번트 리더십(Servant leadership)에 따라 다르다는 것을 확인할 것이다.

이를 검증하기 위하여 고용 불안정성을 독립변수, 혁신행동을 종속변수, 심리적 욕구 만족을 매개변수, 서번트 리더십을 조절변수로 하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



## 제2절 연구대상

본 연구에서는 현재 한국에 있는 다양한 형태, 크기를 지닌 기업들에 근무 중인 근로자들이 설문조사에 참여하였다. 이 연구는 온라인 설문조사를 통해 수집되었다. 횡단 연구 디자인의 문제를 완화하기 위해, 이 연구는 데이터를 총 세 시점으로 나누어 수집하였다. 각 변수는 5-6주 간격으로 수집하였다. 첫 번째 설문 조사에서 700명의 응답자가 참여하였고, 두 번째 설문조사에서는 앞선 조사에서 참여한 응답자들 중에서 550명이 참여하였다. 마지막으로 세 번째 설문조사까지 참여한 인원은 354명이다.

이 샘플의 성별 구성은 남자 181명(51.1%), 여자 173명(48.9%)이다. 응답자의 연령은 다음과 같다. 20대 14.4%, 30대 37.6%, 40대 31.9%, 50대 16.1%이다. 그들의 직급은 사원 24%, 대리 22.3%, 과장 24%, 차장 9%, 부장 13%, 기타 7.6%가 포함되었다.

<표 2> 응답자의 일반적 특성

변 수	내 용	빈 도	비율(%)
성별	남성	181	51.1
	여성	173	48.9
연령	30세 미만	51	14.4
	30~39세	133	37.6
	40~49세	113	31.9
	50~59세	57	16.1
근속연수	5년 미만	164	46.3
	5~10년 미만	77	21.7
	10~15년 미만	51	14.4
	5~20년 미만	32	9
	20년 이상	30	8.4

변 수	내 용	빈 도	비율(%)
학력	고졸	31	8.8
	전문대졸	69	19.5
	대졸	214	60.5
	대학원졸	40	11.3
직급	사원	85	24
	대리	79	22.3
	과장	85	24
	차장	32	9
	부장	46	13
	기타	27	7.6

### 제3절 측정 도구

본 연구는 고용 불안정성을 독립변수(independent variable)로 설정하고 심리적 욕구 만족을 매개변수(mediation variable)로 서번트 리더십을 조절변수(moderated variable)로 혁신행동을 종속변수(dependent variable)로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(매우 그렇지 않다, 대체로 그렇지 않다, 보통이다, 대체로 그렇다, 매우 그렇다)를 사용하여 설문조사를 통해 측정하였다. 시점별로 서로 다른 응답자에게 데이터를 수집하여 동일방법편의에 의한 오류를 해결하고자 하였다.

#### 1. 고용 불안정성

고용 불안정성은 사회 고용이 안정되지 않은 상태를 말하며, 구직자들은 일자리를 찾기 어렵고 일자리를 가진 사람들 역시 언제 잃게 될지 몰라 두려워하는 개인의 인식을 의미한다. 고용 불안정성은 세 개의 시점

중 첫 번째 시점에서 Spector & Fox(2010)의 문항을 활용하여 5개 문항을 5점 척도로 구성문항을 개발하였다. ‘직장에서의 내 일자리(job)는 불안정하다.’, ‘만약 내가 속한 회사(조직)가 경제적인 어려움을 겪으면, 내 일자리(job)는 사라질 것이다.’, ‘내가 원한다고 하더라도, 직장에서의 내 일자리(job)는 사라질 것이다 (일자리를 지키지 못할 수 있다).’, ‘회사의 경제적인 상황이 나빠지면, 현재의 내 일자리(job)는 사라질 수 있다.’ ‘내가 원한다고 하더라도 계속 회사에서 일자리를 지킬 수 있을지 자신이 없다.’로 총 5문항으로 구성하였다.

## 2. 심리적 욕구 만족

심리적 욕구 만족이란 어떤 활동이 우리의 심적 욕구와 관련이 되면 우리는 흥미를 느끼고, 또한 어떤 활동이 심리적 욕구를 충족시키면 조직 구성원은 그 활동에 대해 즐거움을 느끼는 것을 의미한다. Edmondson, A(1999)의 문항을 활용하여 12개 문항을 5점 척도로 구성문항을 개발하였다.

첫 번째 ‘자율성’ 항목은 ‘직장 내에서 나는 내 일을 진행하는 방법을 스스로 결정할 기회가 많다.’, ‘직장 내에서 나는 대체로 내 생각과 의견을 자유롭게 표현할 수 있다고 느낀다.’, ‘직장 내에서 나는 어떻게 행동해야 할지 스스로 결정할 수 있다고 느낀다.’, ‘직장 내에서 나는 어떤 일을 할 때, 다른 사람의 생각이나 처리 방식보다는 내 생각대로 일을 처리할 때가 많다.’로 4문항으로 구성되어 있다. 두 번째 유능성 항목은 ‘직장 내에서 나는 내가 하는 대부분의 일들에서 성취감을 느낀다.’, ‘직장 내에서 나를 아는 사람은 내가 일을 잘 한다고 말한다.’, ‘직장 내에서 나는 내게 주어진 일을 잘 해결할 능력이 있다고 느낀다.’, ‘나는 직장 내에서 나 자신이 매우 효율적이라고 느낀다.’로 4문항으로 구성되어 있다. 세 번째 ‘나는 직장 내에서 내가 만나는 사람들과 잘 지낸다.’, ‘나는 직장 내에서 평소에 주변 사람들과 서로 도움을 주고받는다.’ ‘나는 평소에 직장 내에서 주변 사람들과 감정을 공유할 때가 많다.’ ‘나는 직장 내에서 주변 사람들로 부터 사랑과 관심을 받는 것을 느낀다.’로 4문항으로 구성되어 있다.

### 3. 서번트 리더십

서번트 리더십은 조직구성원의 인간존중과 섬김의 정신으로 조직의 목표달성에 기여하는 리더십을 의미한다. 여러 선행 연구들에서 Spears(1995)의 문항을 수정 보완한 Liden et al(2008)의 문항을 활용하여 7개 문항을 5점 척도로 구성문항을 개발하였다. '나의 상사(리더)는 업무와 관련된 무언가가 잘못되어 가고 있을 때, 그 상황에 대해 솔직하게 말한다.', '나의 상사(리더)는 의사결정을 할 때, 내 경력 개발을 우선순위에 둔다.', '내가 만약 개인적인 문제를 겪는다면, 나는 내 상사(리더)에게 도움을 청할 것이다.', '내 상사(리더)는 내 이익을 상사 자신의 이익보다 우선시한다.', '내 상사(리더)는 공동체(community)에 보답하는 것이 중요하다고 강조한다.', '내 상사는 내가 가장 좋다고 느껴지는 방식(혹은 내가 가장 원하는 방식)으로 어려운 상황들을 처리할 자유를 준다.', '내 상사(리더)는 성공(성취)을 하기 위해 윤리적인 원칙들을 포기하거나 타협하지 않는다.' 총 7문항으로 구성되어 있다.

### 4. 혁신행동

혁신행동은 혁신을 목적으로 지향적이고 조직화된 변화의 추구하는 것을 의미한다. Scott and Bruce(1994)의 문항을 활용하여 6개 문항을 5점 척도로 구성문항을 개발하였다. '업무와 관련해 새로운 기술, 프로세스, 기술, 그리고 제품 아이디어 등을 찾으려고 한다.', '직원은, 업무와 관련해 창의적인 아이디어들을 만들어 낸다.', '직원은, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획과 스케줄을 짠다.', '직원은, 새로운 아이디어에 대해 동료들의 공감과 지지를 얻으려 노력한다.', '직원은, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 필요한 자원과 지원을 확보하려고 한다.', '이 직원은 혁신적이다.' 총 6문항으로 구성되어 있다.



## 5. 통제변수

본 연구에서는 고용 불안정성과 혁신행동 간의 관계에 심리적 욕구 만족과 서번트 리더십이 미치는 영향을 검증하는데 있어, 각 변수에 영향을 미칠 것으로 판단되는 통제요인을 선정하였다. 응답자의 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직급 등 5개를 통제변수로 활용하였다.

성별은 더미변수로 설정하여 여성은 0, 남성은 1로 분석하였다. 연령은 30세 미만은 1, 30세 이상~40세 미만은 2, 40세 이상~50세 미만은 3, 50세 이상~60세 미만은 4, 60세은 5로 설정하였다. 학력은 고등학교 졸업은 1, 전문대학 졸업은 2, 대학교 졸업은 3, 대학원 졸업은 4로 설정하였다. 근속연수는 5년 미만이 1, 5년 이상~10년 미만이 2, 10년 이상~15년 미만이 3, 15년 이상~20년 미만이 4, 20년 이상이 5이다. 직위는 사원은 1, 대리는 2, 과장은 3, 차장은 4, 부(팀)장은 5, 실·국장급 이상은 6으로 설정하였다.

## 6. 설문지 구성

<표 3> 설문지 구성

변 수		문항수	출 처	척 도
고용 불안정성		5	Spector & Fox (2010)	Likert 5점 척도
혁신행동		6	Scott and Bruce(1994)	
심리적 욕구 만족	자율성	4	Edmondson, A(1999)	
	유능성	4		
	관계성	4		
서번트 리더십		7	Liden et al.(2008)	
통제변수		5	연구자	명목 척도
합계		35개		

## 제4장 실증분석

### 제1절 분석방법

본 연구 결과를 분석하기 위하여 SPSS 22.0과 AMOS 18.0 프로그램을 사용하였다. 변수별 설문문항에 대한 요인분석을 실시하였고, Cronbach's  $\alpha$ 값을 활용하여 변수별 신뢰도를 측정하였다. 성별, 연령, 학력 등 응답자의 인구통계학적 특성과 근속연수, 업무유형 등 응답자의 일반적인 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 연구에서 사용된 측정도구들의 타당성을 검증하고자 구조방정식 모델링을 이용한 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다.

#### 1. 신뢰도 측정

측정하고자 하는 개념이 정확하고 일관되게 측정되었는지를 나타내는 신뢰도 측정을 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 이용하였다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 볼 수 있다. 신뢰도 분석결과 고용 불안정성은 0.902, 심리적 욕구 만족은 0.912, 혁신 행동은 0.933, 서번트 리더십은 0.810로 나타나 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7보다 높게 나타났다. 변수의 신뢰도 검증결과는 <표 4>과 같이 도출되었다.

<표 4> 변수의 신뢰도 검증결과

변수	항목 수	Cronbach's $\alpha$ 값
고용 불안정성	5	.902
혁신 행동	6	.933
심리적 욕구 만족	12	.912
서번트 리더십	7	.810

## 2. 타당성 검증

측정하고자 하는 변인들의 구성 타당도(construct validity)를 검증하기 위해 확인적 요인 분석(CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 설계된 요인구조를 실제로 수집된 자료에 적용하여 구조의 타당성을 확인하는 요인분석이다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). 확인적 요인분석을 통하여 최종적으로 <표 5>와 같이 구조적 타당성을 확인할 수 있었다. 이에 더해 본 연구에서는 카이제곱 차이 검증(chi-square difference test)을 <표5>과 같이 실시하여 3개 요인을 사용한 연구모형이 간명성(parsimony)을 극대화 하는 가장 적합한 모형이라는 것을 확인하였다.

연구자가 가정한 3요인 모형이 대안 모형에 해당하는 2요인, 1요인 모형과 비교했다. 3요인 모형 적합도는 ( $X^2$ ) = 62.840, df = 39, CFI = .987, TLI = .982, RMSEA = .042), 2요인 모형의 적합도는 ( $X^2$ ) = 364.276, df = 41, CFI = .829, TLI = .773, RMSEA = .149), 1요인 모형의 적합도는 ( $X^2$ ) = 854.769, df = 42, CFI = .685, TLI = .442, RMSEA = .234). 세 모형 사이의 적합도를 비교하기 위해 카이스퀘어 차이 검증을 실시하였고 그 결과 3요인 모형이 가장 우수하다는 것이 나타났다. 이는 연구에 포함된 변인들이 실증적으로 분리되어 있음을 의미한다.

<표 5> 카이제곱( $X^2$ ) 차이 검증 결과

모형	$X^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta X^2$
1요인	854.769	42	.685	.442	.234	-
2요인	364.276	41	.829	.773	.149	490.493
3요인	62.840	39	.987	.982	.042	301.436

### 3. 상관관계 분석

본 연구에서 사용되는 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 살펴보기 위해 <표 6>와 같이 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석에서는 응답자의 개인적 특성을 반영하여 통제변수 4개와 요인분석을 통해 확인된 4개 변수에 대한 분석을 시행하였다. 통제변수 중 성별은 더미변수로 변환하여 측정하였다.

독립변수인 고용 불안정성과 매개변수인 심리적 욕구 만족(-.177,  $P<0.001$ )와는 강한 부(-)의 상관관계를 보이고 있으며, 독립변수인 고용 불안정성과 조절변수인 서번트 리더십(0.113,  $P<0.001$ )은 보통의 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며, 매개변수인 심리적 욕구 만족과 서번트 리더십은(0.263,  $P<0.001$ )과는 강한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 매개변수인 서번트 리더십과 종속변수인 혁신행동은(0.326,  $P<0.001$ ) 강한 정(+)의 관계로 확인되었다.

<표 6> 주요 변인의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과

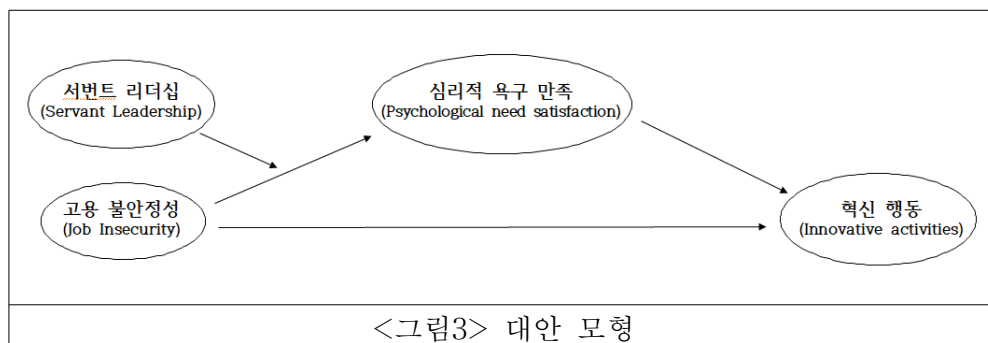
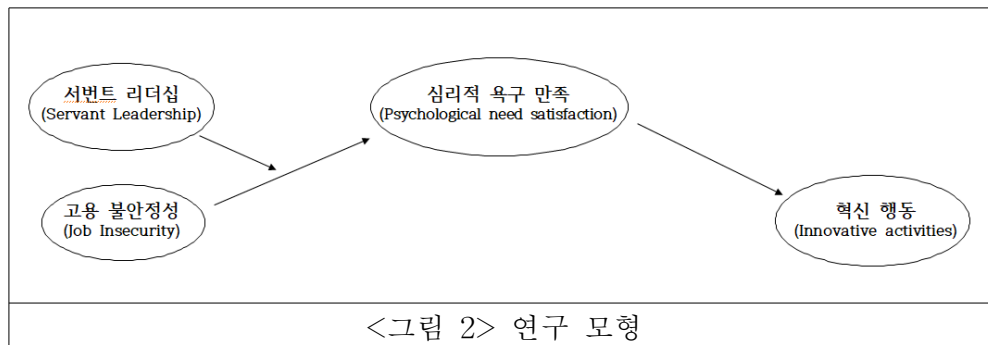
구분	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	-							
2. 근무기간	.016	-						
3. 직급	-.434**	.044	-					
4. 교육수준	-.151**	.041	.221**	-				
5. 고용 불안정성	-.020	-.068	.134*	-.046	-			
6. 심리적 욕구만족	-.174**	.089	.171**	.148**	-.177**	-		
7. 서번트 리더십	-.157**	-.035	.173**	.005	.113*	.263**	-	
8. 혁신행동	-.214*	0.042	.245**	.098	.022	.379**	.326**	-

주1) N=354, \* $P<0.05$ , \*\* $P<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$ (양측)

주2) 1. 성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 연령대 : 30세 미만(1), 30~39세(2), 40~49세(3), 50~59세(4), 60세 이상(5), 3. 학력 : 고졸(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원졸(4), 4. 근속연수 : 5년 미만(1), 5~10년 미만(2), 10~15년 미만(3), 15~20년 미만(4), 20년 이상(5)

## 제2절 구조 모형 검증

본 연구에 포함된 변인들 사이의 상관관계 분석을 바탕으로, 이들 변인들 사이의 관계를 포괄적으로 설명하는 구조방정식 모형을 검증하였다. 본 연구에서 채택한 연구 모형 이외에 가능한 대안 모형은 1개이며, 그 두 모형들이 내재된(nested) 관계였기에 이를 비교하기 위해 카이자승( $X^2$ ) 차이 검증을 실시하였다. 본 연구의 연구모형인 경로 하나가 제거된 완전 매개 모형1과 모든 경로가 연결된 불완전 매개 모형2와 비교한 후, 두 모형 중 우세한 모형을 채택하였다. 예를 들어 완전 매개 모형1과 불완전 매개 모형2를 비교할 때,  $X^2$ 변화가 통계적으로 유의하다면 완전 매개 모형이 표본 자료에 더 부합함을 나타낸다. 반대로  $X^2$ 의 변화가 통계적으로 유의하지 않다면 불완전 매개 모형이 더 우수하다는 의미이다. 각 모형을 <그림 2>과 <그림 3>을 제시하였고, <표 7>에서 각 모형들의 카이자승 값과 적합도 등을 제시하였다.



<표 7> 대안 모형의 적합도 비교

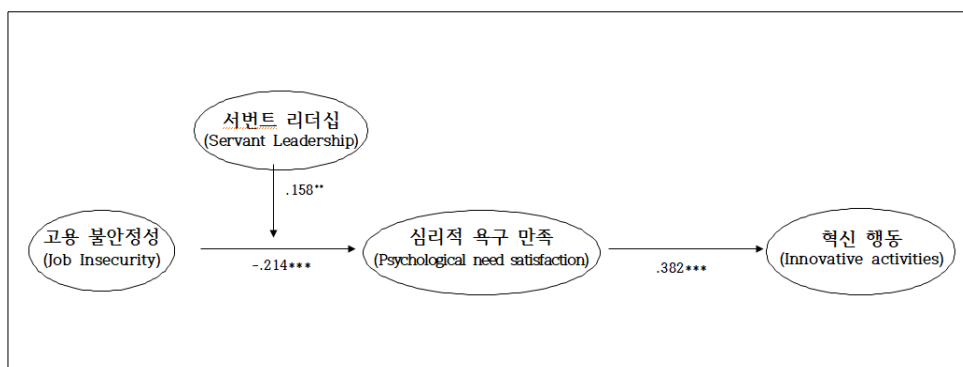
모형	X <sup>2</sup>	df	CFI	TLI	RMSEA	ΔX <sup>2</sup>
1	313.908	154	.955	.944	.054	3.961
2	309.947	153	.956	.945	.054	

대안 모형의 적합도 비교 결과 완전 매개 모형 1이 더 우수한 모형으로 나타났다. 최종적으로 선정된 연구 모형의 적합도는 X<sup>2</sup> = 313.908(df = 154, N = 354, p < 0.001), RMSEA = 0.054, RMR = 0.100, GFI = 0.922, AGFI = 0.894, NFI = 0.916, IFI = 0.955, TLI = 0.944, CFI = 0.955로 전반적으로 우수한 것으로 나타났다.

### 1. 고용 불안정성과 혁신행동, 심리적 욕구 만족의 관계

가설 1에서 고용 불안정성은 심리적 욕구 만족에 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 가설2는 심리적 욕구 만족이 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 가설 1, 2의 검증결과는 <그림 4>를 통해 확인할 수 있다.

<그림 4> 대안 모형의 적합도 비교



결과를 분석해 보면, 고용 불안정성( $\beta = -0.214$ ,  $P < 0.001$ )는 심리적 욕구 만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계 분석을

통해 확인된 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족의 부(-) 관계와 일치하는 것이다. 그러므로 가설 1은 채택되었다. 두 번째로 심리적 욕구 만족 ( $\beta=0.382, P<0.001$ )이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계 분석을 통해 확인된 심리적 욕구 만족의 정(+)의 관계와 일치하는 것이다. 그러므로 가설 2는 채택되었다.

## 2. 최종모형의 간접효과 유의성 분석

가설 3에 제시한 심리적 욕구 만족은 고용 불안정성이 서번트 리더십에 미치는 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 사용하였다. 이 기법은 매개 효과 검증에서 나타날 수 있는 간접효과의 표준오차를 추정하는 방법으로 신뢰구간을 제시하고 그 구간의 '0'을 포함하지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 간주한다(Shrout & Bolger, 2002). 본 연구에서는 Amos 22.0을 사용하여 '고용 불안정성-심리적 욕구 만족-혁신행동'으로 이어지는 경로의 유의성을 검증하였다. 이를 위해 Hayes 등(2011)이 제안한 방식에 따라 검증을 실시하였다. 검증 시 주의 해야 할 점으로 최소 5,000번 이상의 부트스트래핑 표집을 실시해야 한다는 것과 두 번째 percentile-based bootstrap confidence interval을 적용해야 한다는 점이다. 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 대안 모형의 적합도 비교

경로	추정치	S.E	95%신뢰구간 (Percentile-based bootstrap)	
			하한	상한
고용 불안정성→심리적 욕구 만족→혁신행동	.114	.048	-.159	-.041

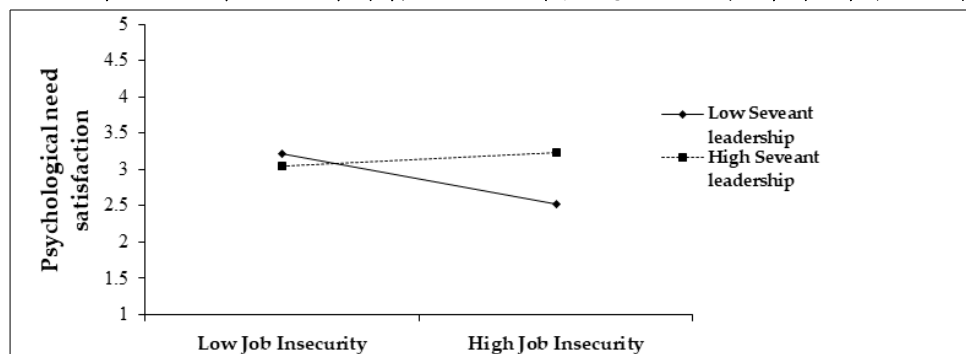
결과를 보면 신뢰구간이 '0'을 포함하고 있지 않기 때문에 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족을 매개로 하여 혁신행동으로 연결됨을 알 수 있다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

### 3. 서번트 리더십의 조절효과

가설 4에서 제시한 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족 간의 관계에서 서번트 리더십의 조절효과를 검증하기 위해 고용 불안정성과 서번트 리더십의 상호작용 항의 평균중심화(meab centering)를 실시하였다. 일반적으로 평균 중심화 된 변수는 다중공선성의 문제를 감소시키는 등 다양한 장점을 가지고 있는 것으로 알려져 있다.(Browne, Kemp, & Snelgar, 2003). 통계 결과를 살펴보면 고용 불안정성과 서번트 리더십의 상호작용이 심리적 욕구 만족에 미치는 영향이 통계적으로 유의( $\beta=0.158$ ,  $P<0.001$ )한 것으로 나타났다. 따라서 고용 불안정성과 심리적 욕구만족 사이에서 서번트 리더십이 조절효과를 나타내는 것을 알 수 있으므로, 가설 4는 채택되었다.

상호작용 효과를 시각적으로 확인하기 위해 그래프로 표현하면 <그림5>과 같다. 결과를 살펴보면 리더가 서번트 리더십을 발휘한다고 인식하는 경우 고용 불안정성 상황 속에서도 심리적 욕구 만족이 증가함에 따라, 혁신행동이 높아지는 것을 확인할 수 있다.

<그림 5> 서번트 리더십 조절효과(고용불안-심리적 욕구 만족)





#### 4. 가설 검증결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과를 요약한 내용은 다음 <표 9>와 같다.

<표 9> 가설 검증 결과의 요약

구 분	가설의 내용	결과
가설1	고용 불안정성은 심리적 욕구 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	심리적 욕구 만족은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	심리적 욕구 만족은 고용 불안정성이 서번트 리더십에 미치는 영향을 매개할 것이다.	채택
가설4	서번트 리더십은 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족에 미치는 양자의 관계에 부(-)의 관계를 약화시킬 것이다..	채택

## 제5장 결 론

### 제1절 연구요약

본 연구는 선행연구를 토대로 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족의 매개효과와 서번트 리더십의 조절효과를 설문조사를 통해 실증적으로 규명하였다. 실증연구를 위해 국내 직장인들을 대상으로 2020년 9월 3일부터 11월 16일까지 온라인 설문조사를 실시하였다. 동일방법편의에 의한 오류를 최소화하기 위해 각 변인에 대한 설문을 3번에 걸쳐 진행하였으며 회수한 700부 중 369부를 분석에 활용하였다. 통계프로그램 SPSS 25.0와 AMOS 22.0을 사용하여 분석하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 고용 불안정성 상태에서 조직 구성원들이 느끼는 다양한 부정적인 영향력으로 인해 심리적 욕구 만족이 낮아진다고 볼 수 있다.

둘째, 심리적 욕구 만족이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 심리적 욕구 만족이 높아지면 조직구성원의 혁신행동이 높아진다고 볼 수 있다.

셋째, 구성원들의 심리적 욕구 만족은 고용 불안정성과 혁신행동을 매개하는 효과가 있는 것으로 확인되었다. 고용 불안정성은 혁신행동에 직접적으로 영향을 미치고, 매개변수인 심리적 욕구 만족을 통해서도 간접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 부분 매개효과가 확인되었다. 이러한 결과는 고용 불안정성을 느끼는 조직 구성원들이 심리적 욕구 만족의 높고 낮음의 영향력에 따라 혁신행동이 높고 낮아지는 간접효과를 확인할 수 있다.

마지막으로 서번트 리더십은 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족의 부

(-)의 관계를 완화하는 조절효과를 확인하였다. 고용 불안정성이 조직 구성원의 심리적 욕구 만족에 미치는 영향은 리더의 서번트 리더십이 낮을 때보다 서번트 리더십이 높을 때 심리적 욕구 만족을 느끼는 것으로 나타났다. 따라서 서번트 리더십이 높을수록 심리적 욕구 만족이 높아진다고 해석할 수 있다.

본 연구의 결과를 통해 고용 불안정성이 혁신행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였으며, 특히 이들 관계에서 심리적 욕구 만족의 매개효과와 서번트 리더십의 조절효과를 규명하였다. 이를 통해 고용 불안정성이 조직구성원의 심리적 욕구 만족과 혁신행동에 중요한 요인이라는 것을 알 수 있었으며, 서번트 리더십이 높을 때 이러한 경향을 완화시킬 수 있다는 것을 확인하였다.

## 제2절 이론적 및 실무적 시사점

### 1. 이론적 시사점

현재의 연구는 이론적 관점에서 혁신 행동에 대한 연구에 기여할 수 있다. 첫째, 본 연구에서 혁신 행동의 선행요인으로 심리적 욕구 만족에 대한 연구를 함으로써 혁신 행동에 대한 연구 활성화에 기여한다. 이전 연구들은 고용 불안정성과-혁신 행동 관계의 작동 기재인 직무 몰입, 직무 만족도 등 다양한 작동기제에 대해 많은 연구를 하였다. 비록 그러한 결과들이 중요하다는 것을 인정하지만, 심리적 욕구 만족이 혁신 행동을 이끌어 낼 수 있다는 점 또한 주목할 만한 점이다. 따라서 혁신 행동이 심리적 욕구 만족에 어떤 영향을 받는지 살펴보는 이 연구는 의미가 있다.

둘째의 서번트 리더십이 고용 불안정성과 심리적 욕구 만족 간의 완충요소로 작용 한다는 것을 밝혔다. 조직 구성원들이 조직에서 업무를 수

행할 때 리더의 생각, 행동에 영향을 받을 가능성이 높으므로, 본 연구에서는 리더십이 조직에서 중요한 역할이라고 생각했다. 고용 불안정성이 조직구성원들의 인식, 태도, 행동 등에 영향을 미치는 과정에서 서번트 리더십을 통해 조직구성원들이 조직과 목표를 위해 희생하고 헌신하는 리더의 영향을 받음으로써 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족에 미치는 부(-) 영향을 감소시키는 중요한 요인으로 받아들여져 이 연구는 의미가 있다.

## 2. 실무적 시사점

본 연구 결과는 고용 불안정성 상황 속에서 혁신행동을 이끌어 낼 수 있는 방법에 대해 실질적인 영향을 미칠 수 있다는 실무적인 함의를 제공한다. 첫째 이 논문의 결과는 고용 불안정성이 심리적 욕구 만족을 현저히 감소시키기 때문에 혁신행동을 저하를 보여주었다. 이는 고용 보장에 대한 조직 구성원의 인식이 결국 혁신행동을 가져와 조직에게 더 큰 성과를 만들 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 이 논문은 리더들이 고용 불안정성의 부정적인 영향을 줄이려고 할 때 리더의 서번트 리더십을 활용해야한다고 제안한다. 고용 불안정성이 조직의 성과와 혁신행동에 부정적인 영향을 완화하려면 조직구성원의 인간존중과 성감의 정신을 바탕으로 하는 서번트 리더십을 적용해야할 것이다. 서번트 리더십을 교육함으로써 조직에서 고용 불안정성의 부정적인 영향을 줄이는데 기여할 것이다.

### 3. 한계점 및 향후 연구방향

본 연구가 고용 불안정성 논문에 대한 이론적, 실제적 함의를 가지고 있음에도 불구하고 한계는 여전히 존재한다. 첫째 고용 불안정성에 영향을 미치는 다양한 외부 특성을 충분히 고려하지 못했다. 본 논문에서는 고용 불안정성에 대한 구성원의 인식을 활용하여 주관적인 척도로 고용 불안정성을 측정했다. 그러나 고용 불안정성 인식을 둘러싼 객관적 상황을 충분히 고려하여 적절히 통제된 추가 연구가 필요하다고 제안한다.

둘째, 연구대상을 구성원 개인 수준을 넘어서 조직 수준으로 검증할 필요가 있다. 조직에서 개인이 인식하는 고용 불안정성 수준과 혁신행동의 관계에 대해서만 조사하였기 때문에 조직 구성원의 지위나 지각된 정도에 따라 달라질 것이다. 또한 조직에서 객관적으로 존재하는 혁신행동의 의미는 누가 응답하느냐에 따라 측정하는 개념이 달라질 수 있으므로, 최고경영자 또는 부서장 등을 대상으로 다양한 응답자에 대한 질증 연구 결과를 축적할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 다양한 직장인들을 대상으로 연구하여 검증하였다. 향후 연구에서는 대기업군, 공공기관, 중소기업 등 단일대상으로 검증하여 일반화된 연구결과를 개별적으로 비교 분석하여 연구를 진행해야 할 것이다.

[참고문헌]

- 김건식 (2013) 고성과 작업시스템, 고용불 안정성, 그리고 조직성과-고성과 작업시스템과 고용불안정성 간의 상호 작용 효과를 중심으로. 인적자원관리연구. Vol.20(2), p.117
- 김성진(2013) 상사의 감성리더십이 직원들의 자기효능감과 혁신행동에 미치는 영향 : 외식업 종사자들을 중심으로. 학위논문(석사)
- 김정은(2013) 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향 : 창의성의 매개효과 및 혁신지원분위기의 조절효과. 학위논문(석사)
- 배호영 (2015) 일과 생활의 균형이 직무성과에 미치는 영향: 고용불안정성의 조절효과. 상업교육연구. Vol.29(5), p.329-349
- 이주용 & 권석균(2020) 중소기업 CEO의 서번트 리더십이 조직구성원의 과업성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직지원이식과 자발적 동기의 이중매개효과. 인적자원개발연구. 23(1) 31-60
- 이혜수 & 이희경(2011) 초심상담자의 성인애착과 심리적 소진의 관계: 기본 심리적 욕구 만족의 매개효과. 상담학연구. Vol.12(5), p.1433
- Abdulwahid Sial & Sehar zulfiqar & Syed Wqaas Ali Kousar & Shahid Habib(2014). Impact of Servant Leadership on Knowledge sharing Intentions among Employees. European Journal of Business and Innovation Research. 2(1) 1-11
- Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. 1989. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. Academy of Management Journal, 32: 803-829.
- Barling, J., Dupré, K. E., & Hepburn, C. G. 1998. Effects of parents' job insecurity on children's work beliefs and

- attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83: 112-118.
- Barling, J., & Kelloway, E. K. 1996. Job insecurity and health: The moderating role of workplace control. *Stress Medicine*, 12: 253-259.
- Cheng, G. H.-L., & Chan, D. K.-S. 2008. Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57: 272-303.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. 2007. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1031-1042.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. 2009. Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 3: 206-224.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. 2008. Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10: 25-51.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. 2006. The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 395-409.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. 2007. Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behavior. *Work & Stress*, 21:

65-84.

- De Witte, H. 1999. Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 155-177.
- De Witte, H. 2000. Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work]. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap [From group to community]*. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou (pp. 325-350). Leuven, Belgium: Garant.
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. 2016. Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence? *Australian Psychologist*, 51: 18-31.
- De Witte, H., Sverke, M., Van Ruysseveldt, J. V., Goslinga, S., Chirumbolo, A., Hellgren, J., & Näswall, K. 2008. Job insecurity, union support and intentions to resign membership: A psychological contract perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 14: 85-103.
- Ellonen, N., & Nätti, J. 2015. Job insecurity and the unemployment rate: Micro- and macro-level predictors of perceived job insecurity among Finnish employees
- Graham, J. W.(1991). Servant leadership in Organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*. 2(2) 105-11



- Graham, J. W.(1991). Servant leadership in Organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2) 105-119
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. 1984. Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9: 438-448.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. 2010. Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40: 6-19.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F. & Patterson, K.(2004), Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4) 349-361
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S., & Lee, C. 2015. Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100: 499-510.
- Lam, J., Fan, W., & Moen, P. 2014. Is insecurity worse for well-being in turbulent times? *Mental health in context. Society and Mental Health*, 4: 55-73.
- Låstad, L., Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. 2014. Do core self-evaluations and coping style influence the perception of job insecurity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23: 680-692.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D.(2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership Quarterly*, 19(2) 161-177

- Luu Trong Tuan(2016) How servant leadership nurtures knowledge sharing : The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*. 29(1) 91–10
- Min-jik Kim and Byung-jik Kim The Performance Implications of Job Insecurity: The Sequential Mediating Effect of Job Stress and Organizational Commitment, and Buffering Role of Ethical Leadership
- Niessen, C., & Jimmieson, N. L. 2016. Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance. *Journal of Applied Psychology*, 101: 450–462.
- O’Neill, P., & Sevastos, P. 2013. The development and validation of a new multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An inductive methodology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18: 338–349.
- Selenko, E., Mäkikangas, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. 2013. How does job insecurity relate to self-reported job performance? Analysing curvilinear associations in a longitudinal sample. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86: 522–542.
- Shoss, M. K., & Probst, T. M. 2012. Multilevel outcomes of economic stress: An agenda for future research. In P. Perrewe, C. Rosen, & J. Halbesleben (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: The role of economic context on occupational stress and well-being: Vol. 10*, 43–86. Bingley, UK: Emerald.
- Spears, L. C.(1995) *Insight on leadership: Service, stewardship, spirit and servant leadership*. New York: John Wiley & Sons,

Inc

- Van Vuuren, C. V., & Klandermans, P. G. 1990. Individual reactions to job insecurity: An integrated model. In P. J. Drenth, J. A. Sergeant, & R. J. Takens (Eds.), *European perspectives in psychology: Vol. 3*, 133-146. Oxford: Wiley.
- Wang, H., Lu, C., & Siu, O. 2015. Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100: 1249-1258.
- Wang, S., & Noe, R. A. 2005. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20: 115-131.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A.(2010). Servant leadership,procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 95(3) 517-529
- Whetstone, J. T.(2002). Personalism and moral leadership: The servant leaders with transforming vision. *Business Ethics*. 11(4) 385-392